



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**WELLYSON CELESTINO DA COSTA**

**SISTEMA DE CONTROLE INTERNO: ESTUDO EM UMA EMPRESA  
PÚBLICA DE CONCESSÃO DE CRÉDITO**

**JOÃO PESSOA  
2019**

**WELLYSON CELESTINO DA COSTA**

**SISTEMA DE CONTROLE INTERNO: ESTUDO EM UMA EMPRESA  
PÚBLICA DE CONCESSÃO DE CRÉDITO**

Monografia apresentada à Coordenação do Trabalho de Conclusão de Curso (CTCC) do Curso de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Tiago Henrique de Souza Echternacht.

**JOÃO PESSOA  
2019**

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

C838s Costa, Wellyson Celestino da.

SISTEMA DE CONTROLE INTERNO: ESTUDO EM UMA EMPRESA  
PÚBLICA DE CONCESSÃO DE CRÉDITO / Wellyson Celestino da  
Costa. - João Pessoa, 2019.  
55 f. : il.

Orientação: Tiago Henrique de Souza Echternacht.  
Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Concessão de Crédito. 2. Controle Interno. 3.  
Empresa Pública. I. Echternacht, Tiago Henrique de  
Souza. II. Título.

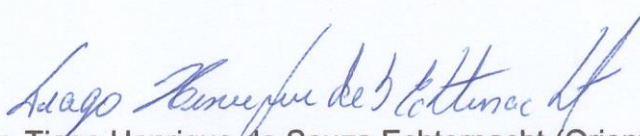
UFPB/BC

**WELLYSON CELESTINO DA COSTA**

**SISTEMA DE CONTROLE INTERNO: ESTUDO EM UMA EMPRESA PÚBLICA DE  
CONCESSÃO DE CRÉDITO**

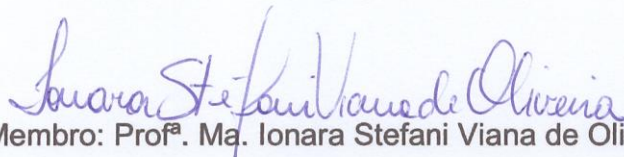
Esta monografia foi julgada adequada para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora designada pelo Departamento de Finanças e Contabilidade da Universidade Federal da Paraíba.

**BANCA EXAMINADORA**



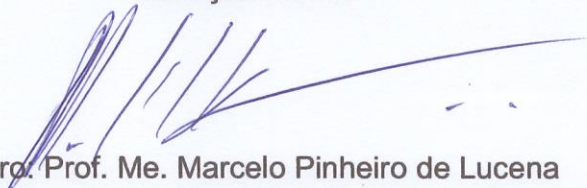
Presidente: Prof. Dr. Tiago Henrique de Souza Echternacht (Orientador)

Instituição: UFPB



Membro: Profª. Ma. Ionara Stefani Viana de Oliveira

Instituição: UFPB



Membro: Prof. Me. Marcelo Pinheiro de Lucena

Instituição: UFPB

João Pessoa, 25 de abril de 2019.

Dedico este trabalho à Virgem Maria,  
pois tudo o que é meu a pertence,  
dedico também a minha mãe que  
sempre me incentivou a buscar os meus  
sonhos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por ter me permitido chegar até aqui, ajudando-me a superar todas as barreiras, por acreditar em mim, quando nem eu mesmo acreditei, por ser sempre o meu refúgio em todo e qualquer momento, por me fazer entender que eu posso mais do que imagino.

Agradeço à Santíssima Virgem Maria, por sua intercessão, por guiar-me sempre aos caminhos do Senhor, fazendo-me compreender que o seu amor me faz acreditar no que sou capaz.

Agradeço a minha mãe, Andréa, por sempre se mostrar presente em minha vida, acreditando em meu potencial e lutando para que meus sonhos se realizem, pois sem o seu amor, esses anos de graduação teriam sido impossíveis de superar.

Agradeço ao meu pai e toda a minha família, por depositarem confiança em mim e por almejarem o sucesso à minha vida acadêmica e profissional.

Agradeço aos meus amigos virtuais, em especial ao Wesley, Brena, Pedro e Fellipe, por terem sido refúgio nos momentos que pensei que nada daria certo. Obrigado pela presença, pois mesmo longe, cada um permaneceu ao meu lado nos momentos mais difíceis.

Aos meus amigos que se fazem presente no meu dia a dia, em especial Denice, Patricya, Thiffane, Taysy, Mafra, Thony e meu afilhado Kennedy, onde foram o meu sustento nos momentos que pensei em desistir, cada um sabe o quanto foram e são essenciais para cada etapa de minha vida.

Agradeço ao meu orientador, Dr. Tiago, por ter aceito embarcar nessa jornada comigo, no qual eu não teria conseguido ir sozinho. Obrigado pelo apoio, parceria e por todo o conhecimento adquirido nesse tempo.

A cada professor que pôde deixar o pouco de seu conhecimento para o meu aprendizado, saibam que cada aula agregou muito à minha vida, tanto acadêmica como pessoal. Vocês são os exemplos que eu tenho a seguir.

*“Ave, Maria, filia Dei Patris; ave, Maria, mater Dei Filii; ave, Maria, sponsa Spiritus Sancti; ave, Maria, templum totius sanctissimae Trinitatis; ave, Maria, domina mea, bona mea, rosa mea, regina cordis mei, mater, vita, dulcedo, et spes mea caríssima, imo, cor meum et anima mea: TOTUS TUUS EGO SUM, ET OMNIA MEA TUA SUNT, O VIRGO SUPER OMNIA BENEDICTA”.*

São Luís Maria Grignon de Montfort

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a utilização do sistema de controle interno em uma empresa pública localizada na cidade de João Pessoa – PB. Com este trabalho também pode-se perceber a maneira da utilização do sistema de controle interno em empresas públicas. Para atender a este objetivo, foi utilizado como ferramenta de avaliação um questionário e uma entrevista, ambos adaptados do estudo realizado por Santana (2013), o questionário foi aplicado aos funcionários da empresa Alfa, para compreender a percepção dos mesmos acerca dos controles internos da entidade e a entrevista aplicada ao coordenador de controle interno da organização para entender a funcionalidade dos controles na organização. Os resultados obtidos foram satisfatórios, podendo observar a melhoria das atividades realizadas com o auxílio das ferramentas de gestão e controle, pois antes o controle interno na entidade era mais conturbado e hoje há um entendimento mais eficaz e melhor definido das suas obrigações, havendo o entendimento de forma ampla pelos funcionários da entidade. As ferramentas observadas utilizam do uso do controle interno e externo, auxiliando de forma mais eficaz a redução dos riscos da entidade.

**Palavras-chave:** Concessão de Crédito. Controle Interno. Empresa Pública.



## **ABSTRACT**

The current paper aims to analyze the use of internal control system in a public company located in the city of João Pessoa - PB. With this study, we can also see the use of the internal control system in public companies. To reach this objective, a questionnaire and an interview were used as an evaluation tool, both adapted from the study carried out by Santana (2013), the questionnaire was applied to the employees of the company Alfa, to understand their perception about the internal controls of the entity and the interview applied to the internal control coordinator of the organization, to understand the functionality of the controls in the organization. The results obtained were satisfactory, observing the improvement of the performed activities with the aid of the management and control tools, because before, since before the internal control in the entity was more troubled and today there is a more effective and better defined understanding of its obligations, with the understanding by the entity's employees.. The observed tools use the internal and external control helping in a more effective way the risk reduction da the entity.

**Key words:** Credit grating. Internal control. Public company.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 – Diagrama do processo de estratégia.....	21
----------------------------------------------------	----

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Evolução do Controle Interno.....	22
Quadro 2 – Componentes do Coso 2004.....	26
Quadro 3 – Componentes do Coso 2017.....	27

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Setores respondentes do questionário.....	31
Tabela 2 – Respostas acerca das funções do Controle Interno.....	32
Tabela 3 – Divulgação das informações aos servidores.....	34
Tabela 4 – Trilhas de Controle.....	35
Tabela 5 – Reuniões de avaliação.....	36
Tabela 6 – Reunião com o Controle Interno.....	37
Tabela 7 – Percepção sobre o setor de Controle Interno.....	37
Tabela 8 – Importância do Controle Interno.....	38
Tabela 9 – Consultas ao Controle Interno.....	39
Tabela 10 – Contribuição do Controle Interno.....	40

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AICPA - Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados

ATNCI – Assessoria Técnica Normativa de Controle Interno

CGE – Controladoria Geral do Estado

COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

PODC – Planejar, Organizar, Direcionar e Controlar

SCI – Sistema de Controle Interno

SIAF – Sistema Integrado de Administração Financeira

SIC – Sistema de Informações Contábeis

TCE – Tribunal de Contas do Estado

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2 OBJETIVOS .....	15
1.2.1 Objetivo Geral .....	15
1.2.2 Objetivos Específicos .....	15
1.3 JUSTIFICATIVAS.....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>17</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	17
2.2 AUDITORIA INTERNA .....	19
2.3 CONTROLE .....	20
2.3.1 Controle Interno.....	20
2.3.1.1 <i>Controle Interno na Administração Pública</i> .....	23
2.3.1.2 <i>Órgãos Normativos</i> .....	25
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>28</b>
3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA.....	28
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	29
3.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	29
<b>4 RESULTADOS.....</b>	<b>31</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>45</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>49</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA .....</b>	<b>55</b>

## 1 INTRODUÇÃO

É necessário que um gestor público possua certo controle de suas ações, pois o mesmo lida com seus próprios atos e/ou atos realizados por outras pessoas, as quais ele confia. O controle vai dá suporte aos administradores em todos os âmbitos, por isso deve-se dá uma importância significativa ao mesmo (CASTRO, 2010).

De acordo com Silva (2002), o homem possui uma inteligência capaz de criar formas de desviar-se daquilo que pode lhe afetar de maneira negativa, ou seja, de algum modo, ele é capaz de controlar ações, movimentos, sentimentos de uma maneira que lhe traga algum benefício guiando para boas perspectivas. Com isso, existe a necessidade de controlar as finanças públicas, onde se tem o objetivo da prestação de contas à sociedade.

As finanças públicas brasileiras vêm passando por grande evolução ao longo das décadas, onde precisou-se colocar perspectivas em processos que eram vistos de maneiras inferiores, para assim minimizar efeitos contrários ao que se era esperado. Houve a admissão de novos instrumentos para auxiliar nessa atividade, onde pode-se citar que o controle interno, possivelmente, tornou-se essencial para a melhoria dessas tarefas (ALBUQUERQUE; MEDEIROS; SILVA, 2008).

Com o auxílio do controle interno para atender às demandas institucionais, observa-se a necessidade de princípios que faça a interligação com as ferramentas utilizadas. A administração possui diversos princípios, mas conceitualmente resumem em apenas quatro, considerando-os básicos para uma administração efetiva, que são os conhecidos como PODC – planejar, organizar, dirigir e controlar. Esses princípios básicos são conhecidos tanto na administração privada, quanto na pública, para assim, dá suporte às atividades desenvolvidas. Foi-se observado a falta de visão dos administradores, as decisões que eram tomadas pelos mesmos não possuíam uma base coerente, concluindo-se assim uma grande problema operacional nas entidades. (CASTRO, 2010).

Para haver melhoria nos processos operacionais executados pelas entidades públicas e privadas, é necessário um certo controle interno e externo do que se faz, para assim auxiliar na eficácia de seus atributos, e no caso das

entidades públicas trazer mais desenvolvimento em seus serviços prestados à população.

Um grande aliado no contexto do controle interno são as novas tecnologias de informações, que aperfeiçoaram, os sistemas de informações gerenciais das organizações, como os sistemas de informações contábeis (SIC), que se inter-relacionam com processos de gerenciamento ligados ao controle interno, o que faz do controle interno uma ferramenta do SIC, onde com projeções feitas de formas cautelosas, pode resultar em sucesso na tomada de decisões internas e externas, pois há ligação com a tecnologia de informações (HURT, 2014).

Segundo Jacques e Gonçalves (2016) a busca por crédito vem crescendo cada vez mais, mesmo apresentando uma parte mínima no Sistema Financeiro Nacional, mas é possível mensurar a sua importância para a economia, pois há condições de se expandir e promover a aplicação desse crédito em recursos privados, fazendo com que se observe vários benefícios acerca disto.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O controle interno é uma ferramenta fundamental nas organizações para auxiliar nos métodos adotados para gerir uma empresa, a fim de organizá-los para a melhor eficácia da organização. Com base nisso, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), foi criado para auxiliar, melhorar e organizar as ferramentas de controle interno utilizadas pelas entidades, por meio, de estruturas integradas para implementação nas organizações (COSO, 2004).

As normas de controle interno vêm se atualizando, e atenta-se para à sua importância na administração pública, visto que o mesmo pode trazer bastantes benefícios a serem visualizados de forma ampla na organização. A funcionalidade das empresas, muitas vezes estão ligadas pela maneira que opera os seus controles internos. Com base, neste raciocínio, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: Como uma empresa pública de concessão de crédito localizada na cidade de João Pessoa utiliza o controle interno em suas atividades?



## 1.2 OBJETIVOS

Para a melhor estruturação desta pesquisa, foram estabelecidos um objetivo geral e três objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a utilização dos controles interno em uma empresa pública de concessão de crédito localizada na cidade de João Pessoa - Paraíba.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Compreender a percepção dos funcionários da entidade acerca do controle interno;
- b) Observar as ferramentas de controle interno utilizadas;
- c) Apontar as melhorias ocasionadas pelo uso dos controles internos.

## 1.3 JUSTIFICATIVAS

A presente pesquisa será desenvolvida com base nos controles internos adotados em empresas de âmbito público. Há o interesse informar a necessidade de se possuir critérios para auxiliar a atender os objetivos da entidade e manter a organização funcionando de forma eficiente e eficaz.

Essa pesquisa justifica-se em enfatizar o grau de importância que deve-se dá ao uso dos controles internos em entidades, com enfoque nas públicas, levando ao estudo em uma empresa de concessão de crédito.

Segundo Turner (2017), ao estudar sobre o assunto, observou-se alguns casos famosos de escândalos de fraudes como o da Enron – uma das sete maiores empresas do mundo – ocorrido em 2002, onde as demonstrações contábeis eram encobertas, mostrando a não representação da empresa. Com isso, foi verificado que seus controles internos não eram utilizados para averiguar o que se ocorria na empresa, tendo assim, uma espécie de conluio para ajudar à realização da fraude.

O caso da Enron, é um entre vários, como o da Xerox Corporation, que alterava o valor de suas receitas, para mostrar que possuía mais do que aquilo que era real, onde também o departamento de controle interno não foi eficaz em identificar e procurar maneiras para que tais atitudes não ocorressem, mas a *Securities and Exchange Commission* (SEC) – agência que regula os valores mobiliários americano – detectou o que poderia estar acontecendo. Nesses casos, a falta da aplicação de controles internos levaram as entidades à situações falimentares (TURNER, 2017).

Observa-se que o número de busca para o consentimento de crédito no Brasil vem crescendo, muitos empreendedores tem a força de vontade para começar seu negócio, mas não há capital, levando-os a procurar um empréstimos em instituições financeiras ou empresas que forneçam esse tipo de benefício (JACQUES; GONÇALVES; 2016).

Com o número crescente de casos como esses, pode-se indagar se há uma fiscalização acerca da concessão de crédito, como funciona os controles internos de uma entidade que fornece crédito aos cliente, se conseguem diminuir os riscos nos quais estão sujeitos.

A presente pesquisa colaborará com o curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) em propor medidas de melhor trabalhar com controles internos em área pública, enfatizando a importância que o mesmo tem, e como ele pode auxiliar para a eficácia organizacional. Esse tema é relevante, pelo fato de demonstrar como gestores públicos lidam com as ferramentas que devem ser utilizadas de forma minuciosa para poder atender as normas regulamentadoras do controle interno.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este tópico objetiva-se em manter a relação teórica com os principais temas desta pesquisa. Assim, abordará os respectivos temas: a administração pública e controle, onde se falará do controle interno fazendo sua ligação com a administração pública e também dos órgãos normativos. Nos tópicos subsequentes, traz-se a metodologia da pesquisa realizada e os procedimentos metodológicos que foram utilizados.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Matias-Pereira (2008) informa que o conceito de administração pública é complexo, o que leva a não existência de uma definição mais clara deste termo, mas pode-se dizer que a administração pública, de forma geral, é um conjunto de serviços que visa realizar atividades administrativas públicas.

Oliveira (2014, p. 4), conceitua a administração pública como:

[...] o processo estruturado de planejamento, organização, orientação, execução, avaliação e aprimoramento das atividades da instituição pública no direcionamento para atender às necessidades e expectativas dos cidadãos da comunidade, visando ao bem comum.

Alencar e Fonseca (2016) ressalta que a administração passou por um processo de transformação, e ficou assentada no processo de desassociação das esferas pública e privada e houve o entendimento da necessidade de separar o político do administrador público, ficando assim conhecida como administração burocrática.

Em certo tempo, no século XX, a administração privada passou a influenciar, de certa forma, a administração pública, pois buscavam a continuidade da organização, onde haveria menos burocratização. Devido a essa influência e por uma administração pública mais flexível, ficou a ser conhecida como administração gerencial. (ALENCAR; FONSCECA, 2016).

A Constituição Federal, em seu artigo 37, diz que:

A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...].

A administração pública é dividida em administração direta ou indireta, onde diferenciam-se na forma de atuação. A administração direta comporta a estrutura organizacional da União, Estados e Municípios, e a administração indireta auxilia a realização das atividades do governo, onde é subdividida em autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas. (OLIVEIRA, 2013).

Com a complexidade da administração pública e devido as diferentes formas de atuação, é necessário identificar o papel do gestor público, sabendo diferenciar o papel do administrador com o papel do político.

Segundo Paludo (2017), o administrador público, assim como os demais, tem a função de planejar, organizar, dirigir, controlar e coordenar as atividades, que são conhecidas como as funções administrativas, evidenciadas na contabilidade gerencial. O mesmo autor informa, que a alta administração auxilia a tomada de decisão, acerca dos objetivos atribuídos ao governo, para assim haver crescimento, de forma ampla, em suas atividades.

Conforme expõe Matias-Pereira (2007), a administração pública possui um papel importante nas mudanças que vem ocorrendo, pois a mesma tem a função importantíssima de desenvolver atividades necessárias para que haja o efeito esperado nas ações executadas na organização.

Observa-se que as mudanças na legislação e normas são constante em nosso país, fazendo que a administração pública sinta a necessidade de atualizar-se, para assim prestar serviço de melhor qualidade à população.

A administração pública também necessita de certos tipos de controle, onde possui o objetivo de demonstrar a forma como a mesma deve realizar as atividades constitucionais de sua obrigação. (FRANÇA, 2016).

França (2016) diz que o controle na administração tem um papel amplamente importante, levando em consideração a sua função no contexto jurídico da administração. Sabe-se também que àquele que realiza a administração deve ter pleno controle do que se faz, ou seja, ele controla e é controlado por alguém superior.

Silva (2002) ressalva que o controle integra-se nas cinco funções da administração, pois, para controlar é necessário executar com eficácia cada uma delas. A função de planejamento e controle se interligam de diversas formas, pois é necessário um planejamento controlado para se ter os efeitos esperados.

Em contexto geral, a administração pública busca atender às disposições propostas em legislação para atender às necessidades impostas pela população, sempre levando em consideração a prestação de contas dos serviços realizados, a fim de possuir uma transparência pública efetiva.

## 2.2 AUDITORIA INTERNA

Segundo a NBC TI 01, a auditoria interna tem como objetivo incorporar valor aos relatórios emitidos pela organização, mostrando ferramentas de suporte aos processos de gestão, de controles internos, onde buscam encontrar as soluções necessárias para as divergências apontadas nos relatórios. (CFC, 2003)

Kawamura *et al.* (2017), enfatiza que devido aos gestores das entidades não conseguirem dar o suporte necessário à todas as atividades da entidade, sentiu-se a necessidade de um realce às normas referentes a procedimentos internos, pois os negócios estavam se expandindo gradativamente no país.

A auditoria interna é regulada por um órgão que centraliza as atividades organizacionais, não faz parte, de certa forma, da estrutura ou do centro de atividades da própria organização. Deve-se existir um grau de confiabilidade alto nos controles internos, para que o auditor interno possua segurança na realização de suas atividades (NEVES, 2004).

A Lei Sarbanes-Oxley (SOx) foi publicada em 2002 pelo Congresso Americano com o objetivo de proteger investidores e demais *stakeholders* dos erros das escriturações contábeis e práticas fraudulentas.

A SOx regula a auditoria interna, demonstrando pontos importantes que devem ser observados nas entidades, onde analisa-se suas regras, controles e monitoramento. A Sox, em uma de suas seções, faz o regulamento do controle interno para as entidades (CONTEZINI; BEUREN; 2012).

A auditoria interna vem auxiliar às ferramentas de controle interno adotadas pela organização, auxiliando para que a eficácia da organização atinja seu ponto ápice, levando à melhoria das atividades operacionais. Pode-se dizer que os controles internos são parte integrada da auditoria interna.

## 2.3 CONTROLE

O controle é a obrigação de determinar o que se pretende com alguns padrões já estabelecidos anteriormente, sabendo que deve-se estar sempre disposto a prestar conta daquilo que é feito, respondendo à todas as questões que julgam-se necessárias para o bom andamento organizacional. (PEIXE, 2008).

Lima (2007) evidencia que o controle pode ser conceituado em diversos tipos de classificações, onde aqui se fará o destaque ao controle quanto ao posicionamento do órgão controlador, subdivididos em controle interno e externo.

O controle, de certa forma, é algo mais voltado à administração, pois faz parte, segundo alguns autores, de uma das funções interligadas a esta ciência, fazendo com o que o controle não seja algo independente, mas redirecionado através de um planejamento e modelo de estratégia. (CASTRO, 2010).

De acordo com Costa (2014), o controle interno é algo executado diretamente, nesse ramo especificadamente, pela administração pública, afim de atingir seus objetos, sendo um deles cumprir as leis impostas. O controle externo, por fim, é realizado por uma entidade que não faça parte da administração daquele órgão, mas que atue de forma eficiente e eficaz, onde fornece um grau razoável de confiança, onde demonstre que a entidade está cumprindo com seus objetivos. (COSTA, 2014).

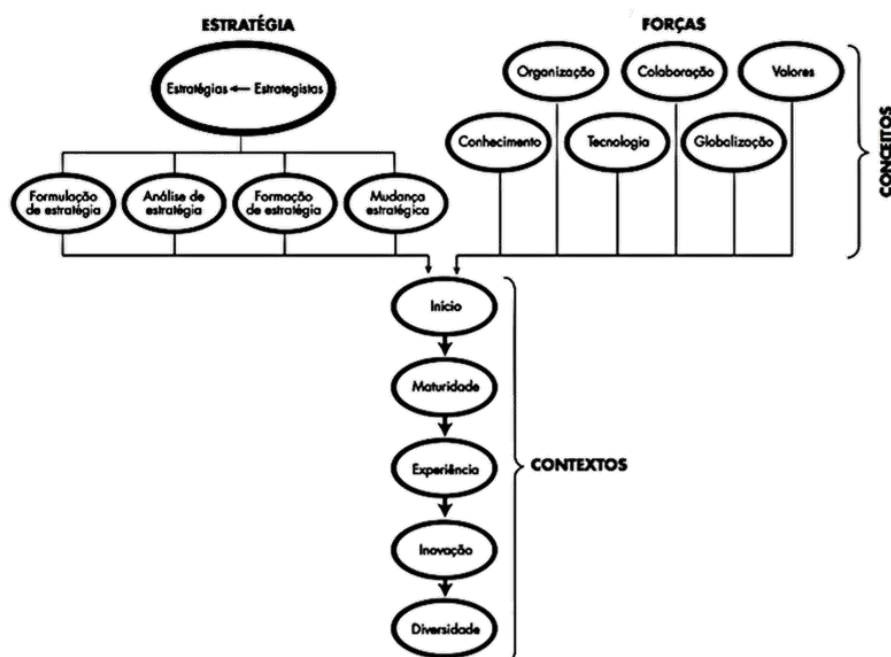
### 2.2.1 Controle Interno

Não há como falar de controles internos sem falar sobre estratégia, pois sabe-se da interligação existente entre eles. Costa (2009) conceitua a estratégia como um suporte de planejamento, onde se gerencia os riscos operacionais para que a empresa se atente aos novos fatos gerados.

De acordo com Oliveira (2014), o objetivo da estratégia é traçar caminhos a serem seguidos para cumprir os objetivos pré-determinados pela organização, onde pode-se operacionalizar os métodos utilizados na estratégia, a fim de que os seus objetivos sejam cumprido da melhor forma possível.

Para a estratégia ser eficaz, Mintzberg *et al.* (2007) identifica algumas características que devem ser colocadas em questão, como os conceitos que devem ser obtidos, os contextos que devem ser conhecidos e as formas de estratégias a serem aplicadas, como o mesmo evidencia na figura 1:

Figura 1 – Diagrama do processo de estratégia



Fonte: Mintzberg *et al.* (2007)

A figura 1 mostra detalhadamente o que se precisa para se fazer um processo de estratégia, pode-se observar a ligação que ambos tem, concluindo acerca da importância que cada conceito e cada contexto tem para o processo de estratégia. Onde pode-se observar a hierarquia existente a seguir, a cronologia das ações para que a estratégia seja eficaz, entre outros. Se uma dessas etapas do processo não forem realizadas, pode haver uma falha em todo o processo, levando a uma execução sem êxito.

Lima (2007) diz que o controle interno é uma ferramenta bastante utilizada na empresa e possui uma importância bastante significativa para a organização, e assim auxilia no combate à fraude e corrupção.

Há diversos conceitos existentes acerca do controle interno. Castro (2010) mostra que o melhor conceito foi dado pelo Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) em 1949, que diz o seguinte:

O controle interno compreende o plano de Organização e todos os métodos e medidas, adotadas numa empresa para proteger seu ativo, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, incrementar a eficiência operacional e promover a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas.

O COSO definiu controle interno como uma ferramenta que envolve a administração e seus empregados, para de uma forma razoável tentar atingir os objetivos da organização, subdividindo em três categorias de objetivos: operacionais, relatórios financeiros e *compliance*.

Hermann (2018) ressalta mais uma vez a importância fundamental do controle interno em organizações, justificando que os responsáveis precisam mensurar os processos por eles desenvolvidos, onde no caso de empresas de concessão de crédito, visam diminuir os risco de perdas operacionais, pois sabe-se a imensidão dos riscos que uma empresa de crédito está sujeita.

Queiroz (2011), enfatiza que o controle interno vem passando por um período constante de evolução, onde as funções do mesmo eram exercidas pelo Ministério da Fazenda e, hoje, é exercida pelo Poder Executivo Federal. Pode-se observar abaixo, no quadro 1, a evolução do Controle Interno:

**Quadro 1 – A evolução do Controle Interno**

(Continua)

<b>DATAS</b>	<b>FATOS</b>
<b>1964</b>	Publicação da Lei Federal nº. 4.320, de 17 de março de 1964, que estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos estados, dos municípios e do Distrito Federal.
<b>1967</b>	Decreto nº. 200, de 25 de fevereiro de 1967, o Controle Interno era exercido pelas inspetorias de finanças.
<b>1967</b>	Constituição da República Federativa do Brasil, de 15 de março de 1967, a qual determina que o controle é um preceito constitucional.
<b>1986</b>	Criação da Secretaria do Tesouro Nacional que passou a comandar o sistema financeiro da União e as secretarias de Controle Interno (CISets).
<b>1988</b>	Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988.
<b>1993</b>	Lei 8.666, de 23 de junho 1993, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública.
<b>1994</b>	Criação da Secretaria Federal de Controle (SFC).
<b>2000</b>	Lei Complementar nº. 101, de 4 de maio de 2000, estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal.
<b>2002</b>	Criação da Corregedoria-Geral da União.
<b>2002</b>	Decreto nº. 4.177, de 28 de março de 2002, estabelece que a Secretaria Federal de Controle Interno (SFC) e a Comissão de Coordenação de Controle Interno (CCCI) passaram a integrar a estrutura da Corregedoria-Geral da União que incorporou as funções de Ouvidoria-Geral.



(Conclusão)

<b>DATAS</b>	<b>FATOS</b>
<b>2003</b>	Lei nº. 10.683, de 28 de março de 2003, alterou a denominação para Controladoria Geral da União (CGU), em substituição à Corregedoria-Geral.
<b>2006</b>	Criação da Secretaria de Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas (SPCI).

Fonte: Queiroz (2011)

Observa-se no quadro 1 que o controle interno deu-se início em 1964, através da lei 4.320/64 e foi se atualizando através dos anos, trazendo melhorias para as atividades executadas em diversas entidades, onde a fiscalização passa a ser um pouco mais rigorosa, devido as atualizações recebidas. Com o passar do tempo, criaram-se secretarias, coordenações, eventos para que as entidades entendessem a importância do controle interno e a sua cooperação para a melhoria das atividades da entidade.

Hermann (2018) descreve as limitações do controle interno, sendo:

- conluio de funcionários na apropriação de bens da empresa;
- os funcionários não são adequadamente instruídos com relação às normas internas;
- funcionários negligentes na execução de suas tarefas diárias.

Sabe-se que quando há conluio entre os funcionários da organização, dificulta ainda mais a identificação das fraudes que possam estar ocorrendo, o que pode ser uma falha nos controles internos da entidade.

### *2.3.1.1 Controle Interno na Administração Pública*

Matias-Pereira (2008) informa que o controle interno na administração pública pode ser admitido como uma execução das atividades referente à própria entidade, onde a mesma se torna responsável pelo seu desempenho.

Monteiro (2015) evidencia que ao fazer a aplicação do controle interno no setor público, é necessário observar a importância que o mesmo tem como objeto de segurança, pois não deve-se atentar apenas à redução dos riscos, mas a série de normas e princípios em que o setor público está sujeito.

Segundo Lenser (2012), é necessário observar o controle interno na administração pública como uma forma benéfica para os indivíduos e não de

uma forma controversia, fazendo com que não haja algo que os prejudiquem. O controle interno é uma forma de auxílio para verificar a funcionalidade das normas que obrigatoriamente devem ser executadas na organização.

Castro (2010) explana que o controle interno na área pública tem por objetivo atender ao administrador público, de forma que o mesmo possa lidar com suas obrigações e coadjuvar com os interesses do cidadão. O mesmo ainda cita que para cada órgão existe um certo tipo de controle e suas ferramentas a serem utilizadas.

Peixe (2008) relata que o sistema de controle interno está inserido na Constituição Federal de 1988, tornando-se uma das funções importantes que contém na mesma, pois é um sistema primordial para toda e qualquer organização, principalmente as públicas, onde há muita aplicação de recursos e deve-se a prestação de contas a sociedade.

O controle interno na administração pública, se dá em concomitância com a lei 4.320/64, onde estatui normas de direitos financeiros para controle do orçamento. Na devida parte de controle interno, em seu artigo 76, evidencia-se que o poder executivo exercerá os três tipos de controle referente ao orçamento, de acordo com o artigo 75:

- I - a legalidade dos atos de que resultem a arrecadação da receita ou a realização da despesa, o nascimento ou a extinção de direitos e obrigações;
- II - a fidelidade funcional dos agentes da administração, responsáveis por bens e valores públicos;
- III - o cumprimento do programa de trabalho expresso em termos monetários e em termos de realização de obras e prestação de serviços.

De acordo como o Decreto-Lei 200/67, que estabelece diretrizes para a reforma administrativa, onde coloca o controle como um dos cinco princípios fundamentais da administração federal, determinou em seu artigo 13, que deverá existir um controle em todos os órgão federais, em especial:

- a) o controle, pela chefia competente, da execução dos programas e da observância das normas que governam a atividade específica do órgão controlado;
- b) o controle, pelos órgãos próprios de cada sistema, da observância das normas gerais que regulam o exercício das atividades auxiliares;
- c) o controle da aplicação dos dinheiros públicos e da guarda dos bens da União pelos órgãos próprios do sistema de contabilidade e auditoria.

Matias-Pereira (2008) ressalta que o controle interno, inevitavelmente, está inserido em toda a administração pública no Brasil, pois deve-se resguardar o que está escrito no artigo 74 da Constituição Federal de 1988.

Matias-Pereira (2008, p.185) ainda diz que o controle interno deve andar junto com o controle externo, para que assim seus objetivos sejam atingidos. O autor define as finalidades de controle interno sendo:

- I – avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;
- II – comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;
- III – exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;
- IV – apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.

### *2.3.1.2 Órgãos Normativos*

O COSO foi criado para auxiliar a Comissão Nacional de Fraude de Relatório Financeiro, se tornando responsável por observar o motivo da ocorrência de diversas fraudes nas demonstrações das empresas americanas. O COSO visa a eficácia dos relatórios financeiros organizacionais através de diversas ferramentas e possui como objetivo principal estudar as fraudes nos relatórios financeiros. (MAFFI, 2018).

De acordo com MAFFI (2018), qualquer entidade pode fazer a aplicação do COSO, de forma que tenham suas metas e objetivos bem esclarecidos para que o desempenho dos controles internos ocorra de maneira coerente.

De acordo com o COSO (2004), as entidades passam por certos tipos de imprecisões, onde a administração tem o grande desafio de identificar o quanto determinada entidade conseguir minimizar o grau dessas imprecisões. Ainda conforme o COSO – Estrutura Integrada, existe a estrutura integrada que auxilia na identificação, avaliação e gerenciamento desses riscos que a entidade está sujeita, como também para criar e preservar a relevância.

No COSO – Estrutura Integrada, foram identificados oito componentes que se inter-relacionam para o gerenciamento dos riscos corporativos, estando assim integrados no processo de gestão. (COSO, 2004).

**Quadro 2 – Componentes do COSO – Estrutura Integrada**

<b>COMPONENTE</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>Ambiente Interno</b>	O ambiente interno compreende o tom de uma organização e fornece a base pela qual os riscos são identificados e abordados pelo seu pessoal, inclusive a filosofia de gerenciamento de riscos, o apetite a risco, a integridade e os valores éticos, além do ambiente em que estes estão.
<b>Fixação de Objetivos</b>	Os objetivos devem existir antes que a administração possa identificar os eventos em potencial que poderão afetar a sua realização. O gerenciamento de riscos corporativos assegura que a administração disponha de um processo implementado para estabelecer os objetivos que propiciem suporte e estejam alinhados com a missão da organização e sejam compatíveis com o seu apetite a riscos.
<b>Identificação de Eventos</b>	Os eventos internos e externos que influenciam o cumprimento dos objetivos de uma organização devem ser identificados e classificados entre riscos e oportunidades. Essas oportunidades são canalizadas para os processos de estabelecimento de estratégias da administração ou de seus objetivos.
<b>Avaliação de Riscos</b>	Os riscos são analisados, considerando-se a sua probabilidade e o impacto como base para determinar o modo pelo qual deverão ser administrados. Esses riscos são avaliados quanto à sua condição de inerentes e residuais.
<b>Resposta aos Riscos</b>	A administração escolhe as respostas aos riscos - evitando, aceitando, reduzindo ou compartilhando – desenvolvendo uma série de medidas para alinhar os riscos com a tolerância e com o apetite a risco.
<b>Atividades de Controle</b>	Políticas e procedimentos são estabelecidos e implementados para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas com eficácia.
<b>Informações e Comunicações</b>	As informações relevantes são identificadas, colhidas e comunicadas de forma e no prazo que permitam que cumpram suas responsabilidades. A comunicação eficaz também ocorre em um sentido mais amplo, fluindo em todos níveis da organização.
<b>Monitoramento</b>	A integridade da gestão de riscos corporativos é monitorada e são feitas as modificações necessárias. O monitoramento é realizado através de atividades gerenciais contínuas ou avaliações independentes ou de ambas as formas.

Fonte: Coso (2004)

O quadro 2 demonstra os oito componentes do coso, evidenciando cada um de maneira específica, onde faz-se necessário a compreensão de cada um de forma necessária, para que os riscos sejam gerenciados de maneira correta, levando assim a um bom funcionamento dos controles internos compreendidos pela entidade.

O COSO (2017) retrata o processo de melhoria acerca da compreensão do gerenciamento de riscos que vem sendo obtido nos últimos anos. O COSO 2017, traz em sua estrutura princípios para serem aplicados na entidade desde a tomada de decisões até o seu desempenho.

A administração é responsável por gerir os riscos organizacionais, mas não apenas isso, faz-se necessário a busca de diálogo entre os agentes internos e os investidores acerca do controle desse risco, para assim obter vantagem

competitiva, sendo necessário aplicar as competências e aprimorar as estratégias. (COSO, 2017).

Com toda essa mudança e aperfeiçoamento trazido pelo COSO 2017, observa-se a mudança nos componentes de gerenciamento de riscos, onde no COSO – Estrutura Integrada eram oito e no COSO 2017 passa a ser apenas cinco, como pode-se observar na tabela abaixo:

**Quadro 3 – Componentes do COSO 2017**

<b>COMPONENTES</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Governança e Cultura</b>	A governança dá o tom da organização, reforçando a importância e instituindo responsabilidades de supervisão sobre o gerenciamento de riscos corporativos. A cultura diz respeito a valores éticos, a comportamentos esperados e ao entendimento do risco em toda a entidade.
<b>Estratégia e Definição de Objetivos</b>	Gerenciamento de riscos corporativos, estratégia e definição de objetivos atuam juntos no processo de planejamento estratégico. O apetite a risco é estabelecido e alinhado com a estratégia: os objetivos de negócios colocam a estratégia em prática e, ao mesmo tempo, servem como base para identificar, avaliar e responder aos riscos.
<b>Performance</b>	Os riscos podem impactar a realização da estratégia e dos objetivos de negócios precisam ser identificados e avaliados. Os riscos são priorizados com base no grau de severidade, no contexto de apetite ao risco. A organização determina as respostas aos riscos e, por fim, alcança uma visão consolidada do portfólio e do montante total dos riscos assumidos. Os resultados desse processo são comunicados aos principais <i>stakeholders</i> envolvidos com a supervisão dos riscos.
<b>Análise e Revisão</b>	Ao analisar sua performance, a organização tem a oportunidade de refletir sobre até que ponto os componentes do gerenciamento de riscos corporativos estão funcionando bem ao longo do tempo e no contexto de mudanças relevantes, e quais correções são necessárias.
<b>Informação, Comunicação e Divulgação</b>	O gerenciamento de riscos corporativos demanda um processo contínuo de obtenção e compartilhamento de informações precisas, provenientes de fontes internas e externas, originadas das mais diversas camadas e processos de negócios da organização.

Fonte: Coso (2017)

Na quadro 3, observa-se os componentes referentes ao COSO 2017, ondem são descritos princípios que podem ser levados à prática, trazendo segurança à entidade, de modo que os riscos sejam diminuídos a um nível aceitável. (COSO, 2017).

Diante de outros órgãos normativos, o COSO se tornou o principal devido abranger em sua totalidade as definições e componentes exigidos para os controles internos nas entidades.

### 3 METODOLOGIA

Aqui será descrito as tipologias que serão utilizadas para realizar a pesquisa, a coleta, a análise e a sistematização dos dados, bem como os procedimentos metodológicos a serem utilizados na aplicação do estudo de caso.

#### 3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA

Essa pesquisa, em relação aos seus objetivos, é caracterizada como uma pesquisa descritiva, onde de acordo com Mattar, Motta e Oliveira (2014), ela define que os objetivos foram expostos de maneira clara e evidente, onde se busca resolver questões ou analisar medidas a serem feitas.

Gil (2008) diz que o principal objetivo de uma pesquisa descritiva é descrever as particularidades do que se vai pesquisar. Essa pesquisa é realizada por pessoas que se preocupam com a prática do que se é estudado, para assim, se necessários, descrever a realidade e propor melhorias para a execução do que se é vivido no dia a dia.

Quanto aos procedimentos, pode-se classificar essa pesquisa como um estudo de caso e uma pesquisa bibliográfica. De acordo com Freitas e Prodanov (2013), uma pesquisa bibliográfica é um aprofundamento naquilo que já foi publicado, onde pode-se dizer que todos os tipos de pesquisa tem características bibliográficas, pois precisa-se pesquisar a teoria para elaborar e fundamentar o referencial teórico do trabalho a ser realizado.

Yin (2001) explicita que o estudo de caso é uma forma de aprofundar o conhecimento nos objetos de estudos das ciências sociais. Esta forma de pesquisa é a mais utilizada pelos autores que precisam entender o “como” e o “porquê” dos fatos estudados, onde tudo deve seguir com rigoroso cuidado para que se atenda o que é necessário neste método.

Quanto a abordagem do problema, essa pesquisa será classificada como quantitativa e qualitativa. Freitas e Prodanov (2013) argumentam que existe um elo intrínseco entre o objetivo do mundo e a subjetividade do sujeito a se pesquisar, onde é necessário interpretar e outorgar conceitos e significados aos fatos evidenciados.

### 3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os dados foram coletados na empresa Alfa, localizada no município de João Pessoa – PB, onde foram tratados e organizados de maneira a se evidenciar o que está descrito nos objetivos deste trabalho.

Para realizar o processamento, tratamento e análise dos dados, foi colhida a pesquisa feita na empresa Alfa, a respeito dos controles internos praticados na organização. Inicialmente, foi feito um levantamento dos dados juntamente ao responsável pelo mesmo, entrevistando-o para analisar a utilização dos controles internos na entidade, posteriormente será aplicado um questionário aos funcionários do órgão, para evidenciar se conhecem o controle interno e entender a percepção deles sobre o SCI.

Para coletar os dados, foi realizado um questionário e uma entrevista, ambos adaptados de um estudo realizado por Santana (2013), para analisar a percepção dos funcionários da empresa que foi pesquisada acerca dos controles internos adotados e analisar os próprios controles internos, de acordo com os objetivos propostos deste trabalhos.

A coleta de dados, iniciou-se com a aplicação de um questionário aos servidores da empresa Alfa, com a finalidade de analisar a percepção dos mesmos acerca do sistema de controle interno implantado na organização. Logo após, foi realizada uma entrevista com o coordenador de controle interno da organização, para compreender de uma forma mais detalhada o funcionamento dos controles internos na entidade.

### 3.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A pesquisa foi realizada em um empresa de âmbito público localizada no município de João Pessoa, onde não foi divulgado o seu nome em respeito ao sigilo da organização, por isso será tratada como empresa Alfa. A escolha foi feita pela disponibilidade das informações na entidade e por ser uma campo de pesquisa pouco explorado, onde procura-se dá mais ênfase a esta área. Com isso, identifica-se que o estudo qualitativo com o estudo de caso irá auxiliar a atender os objetivos descritos no início deste trabalho.

A empresa Alfa, uma empresa pública de concessão de crédito, localizada no município de João Pessoa – PB. Esta empresa possui o objetivo de conceder crédito à pequenos e micro empreendedores do estado da Paraíba, onde os mesmos já possuem ou querem abrir o seu primeiro negócio, podendo os clientes escolherem entre variadas linhas de crédito existentes, onde se encaixaram de acordo com o seu perfil. Esta empresa é caracterizada como administração indireta, a mesma faz parte do Estado.

A empresa Alfa, possui cerca de 30 funcionários e 30 estagiários, distribuídos aos diversos setores da organização, onde cada um tem a sua função na concessão de crédito, passando por capacitações para se atualizarem acerca de suas responsabilidades

Para aderir ao crédito na empresa Alfa, é necessário residir no estado há pelo menos seis meses. A mesma oferece uma das menores taxas de juros do mercado, pois se preocupa mais em atingir seu objetivo, que é fornecer o crédito para os empreendedores do estado, fazendo com que o seu negócio se expanda. Há a possibilidade de renovação do crédito, mas para isso é necessário comprovar que o crédito foi gasto com o que foi proposto pelo proponente no ato contratual, ter sido um credor que honrou com sua dívida, entre outros.



## 4 RESULTADOS

O questionário foi destinado a 24 funcionários, obtendo a resposta de 14 deles, ou seja, uma taxa de 58,33%, onde pode-se considerar uma quantidade suficiente para entender a percepção dos funcionários sobre os controles adotados, levando em consideração que os outros 06 funcionários não fazem parte das etapas processuais do controle interno, sendo assim não foram solicitados para responderem o questionário desta pesquisa. Alguns questionários não foram respondidos por completo, mas a pesquisa não se tornou inviabilizada em nenhuma das etapas.

Analisando o perfil dos respondentes, foram observados o gênero, faixa etária, a formação superior, experiência profissional anterior e o setor que atua na empresa Alfa, onde é explícito abaixo a quantidade de respondentes por setores:

**Tabela 1 - Setores respondentes do questionário**

SETORES	Nº DE RESPONDENTES
Administrativo	2
Arquivo	2
Capacitação	1
Central de Processos	2
Cobrança	1
Controle Interno	1
Financeiro	2
Jurídico	2
Projetos	1

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

O entrevistado, como citado acima, foi o coordenador de controle interno, que faz parte do setor Jurídico da empresa Alfa, seu perfil não foi detalhado devido as características que permitiriam sua identificação, o mesmo será tratado como E1.

A maioria dos respondentes possui ensino superior completo, o que traz uma visão mais detalhada ao questionário aplicado, levando ao senso crítico da área de formação de cada um.

A primeira pergunta do questionário referenciava-se as funções de controle interno na organização, onde a maioria respondeu que sim, mas na questão subsequente, demonstraram que conheciam apenas uma parte das atividades de controle relacionadas a entidade, onde observa-se na tabela 2:

**Tabela 2 - Respostas acerca das funções do controle interno**

<b>FUNÇÕES DO CONTROLE INTERNO</b>	<b>Nº DE RESPOSTAS</b>
Conferência documental para concessão de crédito.	13
Avaliação do desempenho e eficiência operacional.	0
Identificação dos Riscos Operacionais e evita-los.	5
Contribuição para transparência das contas públicas.	2

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

De acordo como E1, o correto seria que todos possuíssem esse conhecimento, mas a realidade é outra, o que se pode justificar pelo fato de alguns conhecerem apenas o controle no qual eles estão sujeitos. O E1, cita um exemplo como “a gerência administrativa, [...], ela não participa do sistema de concessão de crédito, que vem desde a inspeção do tomador de recurso, até o acompanhamento de pós-crédito [...]. Então assim, esses setores que são marginais à concessão de crédito, eles não estão atrelados ao controle interno que você conhece, mas eles têm um controle interno, eu por exemplo, exerço o controle interno da gerência administrativa”.

Na empresa Alfa, o controle interno é segregado em controle interno administrativo e controle interno de concessão, onde o voltado para a concessão, faz a conferência documental, para averiguar se a documentação necessária para o consentimento de crédito está adequada, para que assim os erros e fraudes sejam evitados. Observa-se que a maioria dos respondentes conhecem o controle interno apenas como essa função de conferência documental, mas não há o conhecimento da importância do controle interno em todas as atividades organizacionais e a sua relevância para todas as etapas dos processos. Também não há o conhecimento das outras funções do controle interno que são desenvolvidas pela entidade.

O E1, ainda diz que existe a Assessoria Técnico Normativa de Controle Interno – ATNCI, “esse setor aí faz a supervisão de controle interno e às medidas de controle interno dos demais setores. E o setor de vocês, [...], faz o controle interno da parte de concessão de crédito. Então, são duas gerências independentes, digamos assim, [...], mas trabalho no nível de consultivo só, quando [...] não consegue resolver a questão, ela submete a consulta para mim, porque tem uma questão jurídica envolvida”.

O entrevistado, foi questionado em relação às atividades de controle, como elas são desenvolvidas na entidade. O mesmo pôde esclarecer que realizam etapas de planejamento, onde a entidade estabelece um fluxo de operação de processo, onde registra-se tudo o que ocorre na entidade. De acordo com o entrevistado, existem três etapas de controle interno em um processo, a primeira ocorre na etapa de inscrição, onde o proponente realiza a inscrição pela *internet* e a central de processos faz a triagem, observando a veracidade do documento, se há divergências, mais na frente, a gerência de controle interno faz a análise processual para proferir a análise de conformidade e a terceira etapa se dá após o pagamento, quando o processo é enviado para a gerência de pós-crédito e cobrança e logo transferido para o arquivo, onde no arquivo, mesmo eles não sendo do controle interno propriamente dito, os mesmos fazem essa atividade de controle para depois realizar o arquivamento do processo.

Segundo o entrevistado, “se você for, digamos assim, for aplicar o conceito amplo de controle interno, a nota técnica [...] pelo setor jurídico nos processos de concessão, presume uma nova análise do processo para ver se está tudo regular, só que como a gente atrela isso muito mais à uma função do jurídico, do que do controle interno, a gente não bota como uma das três etapas de controle interno, mas na etapa que ela faz, tem novamente uma análise e uma revisão”.

Existe alguns mecanismos de segurança secundários na entidade, que é a comissão de sindicância, onde qualquer irregularidade que houver a comissão é notificada para apurar o ocorrido. Além de que se trabalha com o sistema SIAF – Sistema Integrado de Administração Financeira do estado da Paraíba, onde o financeiro faz o casamento entre o sistema disposto na empresa Alfa com o SIAF, onde ocorre uma “conversa” entre os sistemas e os dados colocados no SIAF precisam bater com os dados da empresa Alfa, sendo necessário 100% de conformidade, caso contrário o processo é travado. O que caracteriza, segundo o entrevistado, um controle externo da entidade, pois é um mecanismo independente da entidade, mas previne falhas internas. E outro controle externo da entidade é o TCE – Tribunal de Contas do Estado, onde esse tribunal realiza as auditorias na empresa Alfa, evitando a ocorrência de fatos ilícitos e ilegais.

Em relação à divulgação das informações da entidade aos funcionários, observou-se que a maioria dos respondentes informou que a instituição divulga as informações à maioria dos servidores, onde pode-se considerar que são divulgadas aos gerentes responsáveis de cada setor, tendo assim, uma comunicação mais efetiva com todos os setores que constituem a entidade, como observa-se na tabela abaixo:

**Tabela 3 - Divulgação das informações aos servidores**

PERCEPÇÃO	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
A instituição divulga as informações a todos os servidores.	6	42,86%
A instituição divulga as informações à maioria dos servidores.	5	35,72%
A instituição divulga as informações a alguns dos servidores.	1	7,14%
A instituição divulga as informações à poucos servidores.	1	7,14%
A instituição não divulga as informações.	1	7,14%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A segregação de funções é um dos princípios fundamentais do controle interno, onde não se deve permitir que uma única pessoa faça duas ou mais funções no mesmo processo, para não haver controle processual por determinada pessoa. Na empresa Alfa, segundo alguns respondentes, às vezes há a segregação, para outros não há segregação em nenhum momento, mas nenhum informa que cada servidor execute uma função diferente, ou seja, pode vir a ocorrer, que em algum momento, um servidor efetue apenas uma atividade, mas isso não é unânime na organização.

Existe na empresa Alfa, uma definição de autoridade, uma estrutura de cargos que segmenta as funções, para que se fique claros as atividades que devem ser desenvolvidas por cada funcionário, pois existem regras e o edital a se cumprir na linha de concessão de crédito. Pode-se citar que a gerente de controle interno “é a autoridade definida é claro na gerência de controle interno, eu não interfiro... eu não interfiro de forma alguma nas decisões dela, tanto é que ela tem autonomia, apenas quando ela se sente em uma situação onde ela não consegue resolver pelos critérios técnicos, que ela me consulta e eu dou uma informação que não é positiva, eu digo a ela o que eu acho, o que eu acredito que é o correto e aí ela incorpora na decisão e define como ela quiser. [...]”. Já na parte administrativa, os processos administrativos, a autoridade de controle

interno sou eu [...], o que um de nós dois identificar como falha no processo... pode ser que eu não veja, e ele quando faz a análise dele, ele vê, ele tem autonomia também para indeferir, [...], isso é bem claramente definido e consta naquela estrutura de cargos”.

Conforme exposto no questionário, ações de controle são ações destinadas à prevenção de irregularidades, impropriedades, mau uso do dinheiro público, etc., considera-se importante a necessidade dessas ações nas organizações para reduzir o risco. Segundo as informações obtidas, a maioria dos respondente dizem que há essas ações na empresa Alfa, auxiliando na prevenção de riscos que possam vir a ser ocasionados na organização, onde os mesmos estabelecem roteiros para a execução das atividades para a maioria dos processos, facilitando o desempenho das atividades diárias.

Foi questionado, em relação a prevenção dos riscos, sobre a elaboração das trilhas de controle a serem utilizadas, ou seja, o seguimento de um roteiro nas suas atividades, onde observa-se na tabela 4:

**Tabela 4 – Trilhas de Controle**

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS		
	Concordo Totalmente	Concordo	Nem concordo, nem discordo
As trilhas de controle (check-lists) possibilitam a análise dos riscos das atividades de controle.	9	5	-
Foram elaboradas trilhas de controle para as tarefas.	9	4	1
As tarefas necessitam de trilhas de controle.	9	4	1

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Observou-se que a importância das trilhas de controle na entidade e que os funcionários, em sua maioria, tinha conhecimento de sua importância para o bom funcionamento e para a redução do risco no qual estão sujeitos.

A Controladoria Geral do Estado – CGE, criou um evento intitulado de Semana Estadual do Controle Interno, com a finalidade de capacitar o servidores acerca das atualizações das regras, dos mecanismos, mas na própria empresa Alfa, segundo o entrevistado, eles participam de cursos que possam auxiliar na execução das atividades internas, ou seja a CGE orienta o macro e a empresa Alfa ao analisar suas necessidades vai organizando o micro.

Ao adotar novas atualizações oriundas da CGE ou de cursos de capacitação, existem riscos, então a empresa Alfa visa analisar sua estrutura e estudar o que será benéfico para a situação, estudando o organograma, tudo isso através de reuniões que ocorrem frequentemente.

A reunião dos setores para avaliações dos resultados obtidos ao longo dos processos são de extrema importância para compreender o desempenho que vem ocorrendo diante das funções acarretadas ao setor. A maioria dos setores, segundo dados fornecidos pelos respondentes, fazem reuniões mensalmente, outros bimestralmente e até anualmente, como ver-se os dados explícitos na tabela abaixo:

**Tabela 5 – Reuniões de Avaliação**

<b>SETORES</b>	<b>Nº DE RESPONDENTES</b>
Administrativo	a cada 6 meses
Arquivo	a cada 1 mês
Capacitação	a cada 1 mês
Central de Processos	a cada 2 meses
Cobrança	a cada 1 ano
Controle Interno	a cada 1 mês
Financeiro	a cada 2 meses
Jurídico	a cada 1 mês
Projetos	a cada 1 mês

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Foram coletadas apenas as respostas dos gerentes dos setores nesse quesito, pois eles como os direcionadores das atividades do determinado setor, regula os intervalos necessários para as reuniões necessárias. Observa-se a importância dada pela maioria dos setores às reuniões, realizando, em sua grande maioria, a cada um mês, para que a obtenção dos resultados seja detectadas, e assim haja o impulsionamento para manter as metas alcançadas.

Outro ponto importante que se pôde observar, é acerca das reuniões que o controle interno deve fazer com os setores, onde analisa-se que muitos dos setores sentem a necessidade da presença do controle interno em determinadas situações, onde acaba deixando uma falha em seu sistema, pois acaba não atendendo o que é imprescindível para a eficácia das atividades organizacionais. Observa-se na tabela 6, a dimensão das reuniões do controle interno com os setores:

Tabela 6 – Reunião com o Controle Interno

O Controle Interno realiza reuniões com o seu setor?	Porcentagem (%)
Sempre	7,14%
Frequentemente	21,43%
Às vezes	14,29%
Raramente	21,43%
Nunca realizou	35,71%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

De acordo com o questionário, os funcionários relatam que não há reuniões com o controle interno para estudar os erros que possam estar acontecendo, receber informações sobre os trabalhos analisados. Mas o E1, diz que eles se reúnem, em especial os gerentes, mensalmente para discutir os achados da auditoria. Como dito anteriormente, como existe a segregação do controle interno, possa ser que uma parte dos setores não participem dessa reunião, mas que deveria ser algo universal que abrangesse a empresa Alfa em sua totalidade.

Analisar a percepção dos funcionários acerca da utilização dos controles internos foi a finalidade deste questionário, então havia o direcionamento das atividades de controle para os setores, para compreender o entendimento e a funcionalidade do controle interno em relação aos demais setores.

Tabela 7 – Percepção sobre o setor de Controle Interno

	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO	NEM CONCORDO, NEM DISCORDO	DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE
O controle interno tem contribuído para a melhoria a qualidade das atividades desempenhadas no seu setor.	6	3	5	-	-
O trabalho realizado pelo controle interno possibilita identificar e avaliar os riscos nas atividades.	5	7	2	-	-
Os funcionários do controle interno demonstram conhecimento sobre o trabalho realizado.	6	7	-	1	-
O relatório do controle interno assessora a elaboração de relatórios de desempenho do seu setor.	5	1	4	2	2

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Observa-se que a maioria dos servidores compreendem que o controle interno auxilia na melhoria das atividades realizadas por eles, mesmo havendo indiferença, não há discordância da importância que o controle interno tem para cada setor. Eles sabem também que o controle interno ajuda a reduzir os riscos inerentes às atividades por eles desempenhadas, onde se houvesse a presença mais atuante do controle interno, as atividades desenvolvidas teriam seu risco reduzido o máximo possível.

De acordo com os respondentes, os funcionários do controle interno possuem conhecimento do que fazem, mas seria de fundamental importância a comunicação e interação do controle interno com os demais setores, para que os resultados obtidos pudessem ser os melhores. O que deixa a desejar, nesse ponto, são os relatórios, pois foi evidenciado que os relatórios do controle interno, por alguns setores, não são utilizados para basearem-se na elaboração dos próprios, o que pode até surgir uma indagação acerca de se o relatório do controle interno é divulgado para todos os setores.

Como discutido acima, a elaboração de relatórios pelo controle interno para a consulta entre os setores, é uma das ferramentas que podem ser utilizadas pela entidade para atingir os objetivos do controle interno, pois através do relatório haverá a divulgação dos resultados obtidos através das auditorias e/ou consultas. A grande maioria dos respondentes destacam que não há a emissão desses relatórios por parte do controle interno, mas alguns afirmam que há essa emissão, essa divergência pode estar ocasionada à divulgação desses relatórios ser intrínseca à determinados setores e não a toda a organização. Como para alguns setores não há essa divulgação de relatórios, os mesmos não tem a possibilidade de consulta-los nas reuniões internas dos setores.

Na tabela 8, poderá ser observado a importância dos relatórios de controle interno para a organização, dada pelos funcionários.

**Tabela 8 – Importância do Controle Interno**

(continua)

	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO	NEM CONCORDO, NEM DISCORDO	DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE
Os relatórios são importantes no processo de gestão	8	6	-	-	-



	(conclusão)				
	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO	NEM CONCORDO, NEM DISCORDO	DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE
Os relatórios demonstram a realidade de seu setor em todos os aspectos.	3	3	4	3	1

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os funcionários da empresa Alfa caracterizam os relatórios com um grau de importância elevado, mas eles não podem afirmar que os relatórios representam a realidade de seus setores, pois muito deles não tem acesso. Com base nas respostas do questionário, apenas 50% recebem o relatório do controle interno, ou seja, há uma falha no controle interno, pois pode estar ocorrendo erros em determinados setores e isso não está sendo expandido para que as correções sejam feitas, além de que é necessário atenuar acerca das atividades executadas para sugerir melhorias em determinados pontos específicos.

Mesmo sem acessos aos relatórios, os setores podem e devem fazer consultas ao controle interno acerca de dúvidas decorrentes das atividades processuais realizadas, pois o controle interno deve ter conhecimento de todas as ações realizadas pelos setores e contribuir na melhoria das mesmas. Com base nas respostas obtidas, 92,86% dos respondentes consultam o controle interno sobre dúvidas em seus trabalhos, onde pode-se observar alguns pontos sobre essa consulta na tabela abaixo:

**Tabela 9 – Consultas ao Controle Interno**

	SEMPRE	NA MAIORIA DAS VEZES	ÀS VEZES	RARAMENTE	NUNCA/NÃO CONSULTEI
Há resposta do controle interno.	8	3	1	-	2
As respostas são dadas em tempo hábil.	6	4	2	-	1
O esclarecimento das dúvidas é satisfatório.	7	3	2	1	1

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Observa-se que mesmo com o déficit na emissão dos relatórios, os setores não deixam de consultar o controle interno nos momentos que julgam necessários, para tentarem realizar suas atividades de maneira correta, para que os níveis ao qual estão expostos sejam reduzidos a um nível aceitável.

O controle interno é capaz de contribuir para as melhorias do setores de diversas formas, com isso os respondentes demonstraram sua opinião acerca de algumas dessas contribuições provenientes do controle interno, onde pode-se analisar na tabela 10:

**Tabela 10 – Contribuição do Controle Interno**

	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO	NEM CONCORDO, NEM DISCORDO	DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE
É necessário maior acompanhamento e monitoramento das atividades.	4	6	3	-	1
É necessária orientação mais efetiva e contínua por parte do setor.	2	7	4	-	1
É necessário que haja mais averiguações periódicas nos setores.	4	7	3	-	-

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

As contribuições de melhoria do controle interno para os setores se torna um feedback dado pelos funcionários daquilo que eles sentem a necessidade. O monitoramento das atividades auxiliará no melhor desenvolvimento processual em relação às funções de cada setor. A partir do momento que o controle interno começa a orientar os setores de forma mais efetiva, a redução das falhas e erros no desenvolvimento dos processos será perceptível, trazendo uma melhoria para entidade a curto e longo prazo. As averiguações periódicas, irão trazer mais segurança aos setores na realização de suas tarefas, pois mesmo que eles sintam-se incomodados por haver uma fiscalização em seus trabalhos, mas terão a certeza que se houver erros, os mesmos serão alertados para correção, impedito que o erro se propague e cause prejuízos à organização.

O E1, diz que constantemente eles auxiliam os setores em busca de soluções em algum processo, pois eles possuem funções bastante consultivas. Eles sempre vão buscar uma forma de solucionar os problemas “seja solucionar em um papo ou na tomada de decisões informalmente, seja ela me mandar uma consulta formal, eu buscar as referências e o fundamento e dar à ela uma resposta escrita de como deve funcionar as coisas [...]”.

Segundo o entrevistado, as ferramentas de controle utilizadas são os sistemas eletrônicos de gestão, onde adentra o sistema da empresa Alfa, o sistema SIAF e o sistema da central de compras, são utilizados os fluxos de processos, as notas técnicas, as análises de conformidade, validadores de processos, entre outros. O E1 identifica que essas ferramentas são “o fundamento da coisa toda são essas ferramentas, porque são nelas onde nós percebemos as falhas e corrigimos as distorções, o que não está correto, tem que corrigir, então é a partir dessas... não validou, se não validou, tem alguma coisa, já chama atenção, já dispara um ‘alertazinho’ para a gente verificar.”

Ainda auxiliam o controle interno nas atividades processuais executadas, pois os sistemas de informações estão interligados à estrutura organizacional da empresa Alfa e ligados diretamente aos seus controles internos. “Então, elas são exatamente a mola mestre de tudo o que a gente faz para o controle interno, é a partir daí que a gente puxa os dados, quantos indeferimentos teve, quantas vezes o processo teve que retornar de um setor para o outro, os dados estatísticos para o planejamento do órgão são extraídos exatamente de [...] quantas notas técnicas são, quantas validações foram feitas”.

Ao se aplicar essas ferramentas de controle interno, surgem as dificuldades para a aplicação, onde o entrevistado caracteriza o treinamento de recursos humanos o mais difícil. A empresa Alfa, possui uma rotatividade intensa em seu corpo de estagiário, onde sempre que entra uma nova pessoa é necessário fazer o treinamento para se capacitar e entender todas as etapas dos processos, mas ainda existe um problema com a equipe permanente, os servidores, onde a gerência de capacitação já deu cursos, o próprio coordenador de controle interno os capacitou, mas os usuários possuem muita dificuldade em entender a importância do controle.

Essas dificuldades, como informa o E1, se dá pela “resistência das pessoas em seguir as rotinas e os critérios padronizados”, além de toda a parte burocrática que a entidade passar. Um viés para sanar isso, seria a constante capacitação dos envolvidos no processo, para sempre buscar uma melhora e ter compromisso com as atividades confiadas a cada um.

Segundo o E1, a auditoria tem a finalidade de “prioritariamente prevenir falhas, garantir que as atividades corram com normalidade, [...], porque não é só corrigir, tem que primeiro identificar, apurar e corrigir quando elas forem

detectadas”. Na maioria das vezes, as falhas ocorrem sem intenção, mas é necessário observar com cuidado, para identificar e corrigir, pois isso é a base da auditoria.

Para entender se a finalidade da auditoria é atingida, é necessário segmentar entre concessão e administrativo. Na parte administrativa, a finalidade é atingida, pois nos processos que se referem a esta segmentação não é cometido erro, trabalham sempre de forma para que nenhum processo seja perdido, pois se houver erro, a licitação é perdida e todo o esforço gasto é gerado. No segmento de concessão, tenta-se fazer com que todos os processos sejam finalizados, mas por muitas vezes existem erros que não conseguem ser sanados, levando ao indeferimento

Em geral, a totalidade da auditoria não é atingida, “[...] porque para ser na totalidade, a gente teria que não perder processo de concessão, [...], a gente trabalha aqui de todo jeito [...] para nunca perder uma licitação, [...], nunca abri um processo licitatório e abortou porque não deu certo ou morreu porque não deu certo. Agora na concessão, infelizmente a gente indefere um número até razoável [...], perde-se trabalho, perde-se, não tem jeito, mas aí é paciência, não é perfeita ainda não, estamos longe disso.”

Em relação ao relacionamento entre os setores durante o processo de auditoria, o entrevistado informa que antes existia atrito, pois como sabe-se, as pessoas não aceitam ser fiscalizadas, pois acreditam que isso se dá pela falta de confiabilidade, mas não entendem que o processo de auditoria é necessário para que os riscos que a entidade está sujeita sejam reduzidos. Hoje, já existem reuniões mensais para se tratar desses assuntos, onde se houver algum fato de desentendimento é levado a essa reunião e resolvida em um curto prazo.

Os demais setores tem uma visão um pouco distorcida do controle interno, caracterizando-os como “[...] um setor burocrático, controlador mesmo assim, chato nesse sentido de [...] perseguir um ideal que às vezes não é alcançável, enfim, um setor rígido [...]”.

Observou-se que as atividades realizadas pela entidade tornou-se cada vez mais eficazes através da utilização das ferramentas dispostas pelo controle interno. A melhoria ficou evidente ao se observar a forma das atividades realizadas atualmente, com mais cuidado e sempre atentos para cumprir o que está disposto nas leis, portarias e editais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa, objetivou-se em analisar o sistema de controle interno em entidades públicas, delimitando a pesquisa para a Empresa Alfa, uma empresa pública de concessão de crédito. Foi-se observado a percepção dos funcionários acerca dos controles internos que são utilizados na organização, as ferramentas que são utilizadas para auxílio das atividades na entidade e a melhoria causada pelo uso do sistema de controle interno.

Foi possível analisar o entendimento acerca dos dois segmentos de controle interno existentes na entidade, onde identificou-se a deficiência em se entender a conceito de controle interno no âmbito geral pelos servidores da instituição, tendo o seu enfoque apenas no controle interno de concessão, voltado para a conferência de documentos. Pode-se considerar esse controle interno como importante, pois evita-se fornecer crédito a proponentes que não estejam aptos a recebe-lo por alguma pendência ou divergência existente.

Quanto ao problema de pesquisa apresentado, observa-se que os métodos de controle interno utilizados pela empresa de controle interno é segregado na parte de concessão e administrativa, mas que possuem ligação e o mesmo objetivo, utilizando das ferramentas descritas no resultado para que as atividades desenvolvidas pela entidade sejam eficazes. Toda a utilização dos controles internos foi evidenciada nos resultados.

O principal ponto observado foi o conhecimento escasso que os funcionários da entidade possuem acerca do controle interno, esse conhecimento vem se aperfeiçoando cada vez mais, mas ainda se torna ineficiente em alguns pontos, pois deve-se buscar a capacitação para a compreensão das ferramentas utilizadas nos processos operacionais.

A atualização do controle interno ocorre periodicamente, onde a ATNCI busca novas formas de captar inovações para a entidade, através de cursos de capacitação, adotando tecnologias inovadores que permita a entidade possuir um diferencial.

A falta de divulgação dos relatórios internos da entidade faz com que a organização tenha um controle interno fragilizado, pois os diversos setores da existente não podem basear-se em relatórios no qual os mesmo não possuem

acesso, mesmo eles considerando a emissão desses relatórios como importante, mas a inviabilidade ocasiona uma falha no controle operacional.

As limitações observadas nesse estudo foi a escassez de assuntos voltados para a área de concessão de crédito, onde não é uma área muito pesquisada nacionalmente, o que de certa forma dificultou na busca de outros estudos mais aprofundados.

Como sugestão de pesquisa para os próximos estudos, pode-se analisar como os controles externos auxiliam de maneira a melhorar a utilização do controles interno em empresas públicas voltadas à concessão de crédito. Como também procurar os órgãos responsáveis pelo controle interno do estado e avaliar o suporte oferecido para cada empresa especificadamente.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Claudiano Manoel de; MEDEIROS, Márcio Bastos; SILVA, Paulo Henrique Feijó da. **Gestão de Finanças Públicas**. 2. ed. Brasília: 2008.

ALENCAR, Cícero de Oliveira; FONSECA, Ana Carolina Pimentel Duarte da. Excelência na gestão pública: a contribuição do Controle Interno na Marinha do Brasil. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 23, n. 2, p.172-184, jun. 2016.

Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616300170>. Acesso em: 05 mar. 2019.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. Disponível em:

[https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988\\_04.10.2017/art\\_37\\_.asp](https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988_04.10.2017/art_37_.asp). Acesso em: 04 fev. 2019.

BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm). Acesso em: 23 jan. 2019.

BRASIL. Lei nº 4320, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Brasília. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4320.htm). Acesso em: 22 jan. 2019.

CASTRO, Domingos Poubel de. **Auditoria, Contabilidade e Controle Interno no Setor Público**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Resolução nº 986, de 21 de novembro de 2003. **NBC TI 01: DA AUDITORIA INTERNA**. Brasília, DF, Disponível em: <https://cfc.org.br/tecnica/normas-brasileiras-de-contabilidade/nbc-ti-de-auditoria-interna/>. Acesso em: 17 abr. 2019.

CONTEZINI, José Acácio; BEUREN, Ilse Maria. Processo de implantação dos controles da lei sarbanes-oxley: estudo em empresas com ADRs de Santa Catarina – Brasil. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n. 2, p.98-122, out. 2012. Disponível em:

<https://search.proquest.com/pqrl/docview/1031185407/fulltextPDF/1B197EDF9F0B4FEFPQ/1?accountid=149610>. Acesso em: 17 abr. 2019

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. 2017. Disponível em:

[https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/43769/1517856415Coso\\_Portugues\\_17.pdf](https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/43769/1517856415Coso_Portugues_17.pdf). Acesso em: 15 fev. 2019.

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada. 2007. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2019.

COSTA, Clovis Corrêa da. **Estratégia de Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2009.

COSTA, Lesiane Pereira da. **Avaliação do sistema de controle interno do município de Pejuçara - RS**. Orientador: Irani Paulo Basso. 2014. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2014. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/2621>. Acesso em: 16 fev. 2019.

FRANÇA, Phillip Gil. **Controle da administração pública: combate à corrupção, discricionariedade administrativa e regulação econômica**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

FREITAS, Ernani Cesar de; PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2019.

HERMANN, Marcelo Mauro. **Controle interno como ferramenta de administração em cooperativas de crédito**. Unisul. 2018. Disponível em: <https://www.riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/5530/CONTROLE%20INTE RNO%20COMO%20FERRAMENTA%20DE%20ADMINISTRA%C3%87%C3% 83O%20EM%20COOPERATIVAS%20DE%20CR%C3%89DITO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 05 mar. 2019.

HURT, Robert L.. **Sistemas de Informações Contábeis: Conceitos básicos e temas atuais**. 3. ed. Amgh Editora Ltda, 2014.

JACQUES, Elidecir Rodrigues; GONÇALVES, Flávio de Oliveira. Cooperativas de crédito no Brasil: evolução e impacto sobre a renda dos municípios brasileiros. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 2, p.489-509, ago. 2016. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/ecos/article/view/8647593/1449>. Acesso em: 01 abr. 2019.

KAWAMURA, Rosivane Bessa *et al.* A auditoria interna no fortalecimento do accountability e disclosure em cinco empresas públicas brasileiras. **Revista Unifebe**, Brusque, v. 1, n. 22, p.87-103, dez. 2017. Disponível em:



<http://periodicos.unifebe.edu.br/index.php/revistaeletronicadaunifebe/article/viewFile/595/428>. Acesso em: 17 abr. 2019.

LENSER, Francielle de Moraes. **Controle interno na administração pública**. 2012. 52 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Gestão Municipal, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2012.

Disponível em:

[http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1222/1/CT\\_GPM\\_I\\_2011\\_87.PDF](http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1222/1/CT_GPM_I_2011_87.PDF). Acesso em: 01 abr. 2019.

LIMA, Luiz Henrique. **Controle externo: teoria, jurisprudência e questões de concursos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

MAFFI, D. A importância da metodologia do COSO. **RGSN - Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios**, Porto Alegre, v. 6, n. 2, p. 27-49, out. 2018.

Disponível em:

<http://www.saofranciscodeassis.edu.br/rgsn/arquivos/RGSN12/artigos/A-importancia-da-Metodologia-do-COSO-MAFFI-D.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2019.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

MINTZBERG, Henry *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MONTEIRO, Renato Pereira. Análise do sistema de controle interno no Brasil: objetivos, importância e barreiras para sua implantação. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 12, n. 25, p.159-188, abr. 2015. Disponível em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2015v12n25p159>. Acesso em: 07 abr. 2019.

NEVES, Wanderlei Pereira das. **O controle interno e a auditoria interna governamental: diferenças fundamentais**. Disponível em:

[http://www.rep.educacaofiscal.com.br/100913090539auditoria\\_interna\\_e\\_o\\_controle\\_interno.pdf](http://www.rep.educacaofiscal.com.br/100913090539auditoria_interna_e_o_controle_interno.pdf). Acesso em: 17 abr. 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração pública: foco na otimização do modelo administrativo**. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**. 6. ed. São Paulo: Editora Método, 2017.

PEIXE, Blênio César Severo. **Finanças públicas**: controladoria governamental. Curitiba: Juruá Editora, 2008.

QUEIROZ, Marly Alfaia Simões de. **Controle interno e controladoria na administração pública**: estudo nas universidades federais brasileiras. Orientadora: Maria da Glória Arrais Peter. 2011. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Administração e Controladoria, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2011. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/29455>. Acesso em: 12 fev. 2019.

SANTANA, Poliana Myriam Felipe Rodrigues de. **Sistema de controle interno**: estudo de caso sobre um instituto federal de educação, ciência e tecnologia na perspectiva da eficiência da gestão. Orientador: Elias Rodrigues de Oliveira. 2013. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Administração Pública, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2013. Disponível em: [http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/1011/1/DISSERTACAO\\_Sistema%20de%20Controle%20Interno....pdf](http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/1011/1/DISSERTACAO_Sistema%20de%20Controle%20Interno....pdf). Acesso em: 17 fev. 2019.

SILVA, Pedro Gabriel Kenne da. O papel do controle interno na administração pública. **Contexto**, Porto Alegre, v. 2, n. 2, p.1-18, jun. 2002. Semestral. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/ConTexto/issue/view/864>. Acesso em: 16 dez. 2018

TURNER, Leslie; WEICKGENANT, Andrea; COPELAND, Mary Kay. **Accounting information systems**: controls and processes. 3. John Wiley & Sons Inc. 2017.

YIN, Robert K.. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 164 p. Disponível em: [http://maratavarespsictics.pbworks.com/w/file/74440967/3-YIN-desenho%20e%20metodo\\_Pesquisa%20Estudo%20de%20Caso.pdf](http://maratavarespsictics.pbworks.com/w/file/74440967/3-YIN-desenho%20e%20metodo_Pesquisa%20Estudo%20de%20Caso.pdf). Acesso em: 16 fev. 2019.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

**OBJETIVO:** Realizar um levantamento para identificar se há a compreensão do controle interno da organização em todos os setores da entidade.

### ORIENTAÇÕES:

- Marque a(s) alternativa(s) que considerar mais adequada(s). Em alguns casos poderão ser marcadas mais de uma alternativa;
- Seja verdadeiro em suas respostas, pois elas serão utilizadas para a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso.

### PARTE I – PERFIL DO RESPONDENTE

**01. Gênero:**

- ( ) Masculino.  
( ) Feminino.

**02. Faixa Etária:**

- ( ) 20 a 30 anos.  
( ) 31 a 40 anos.  
( ) 41 a 50 anos.  
( ) Mais de 50 anos.

**03. Qual a sua formação superior?**

- ( ) Administração.  
( ) Contabilidade.  
( ) Direito.  
( ) Economia.  
( ) Outra. Especifique: \_\_\_\_\_.

**04. Experiência profissional anterior:**

- ( ) Administração Pública.  
( ) Esfera Privada.  
( ) Autônomo.

( ) Outra. Especifique: \_\_\_\_\_.

**05.** Setor em qual trabalha:

\_\_\_\_\_

## **PARTE II – ATIVIDADES DE CONTROLE**

**01.** Você conhece as funções do controle interno dessa organização?

( ) Sim.

( ) Não.

**02.** Como você acha que o controle interno atua neste ambiente organizacional?

( ) Conferência documental para a concessão de crédito.

( ) Avaliação do desempenho e eficiência operacional.

( ) Identificação de riscos operacionais e evitá-los.

( ) Contribuição para transparência nas contas públicas.

**03.** As informações sobre a gestão, as normas, os resultados institucionais e as diretrizes de controle são divulgadas pela organização?

**A instituição divulga portarias, atos normativos, dados referentes ao uso do dinheiro público, etc.**

( ) A instituição divulga as informações a todos os servidores.

( ) A instituição divulga as informações à maioria dos servidores.

( ) A instituição divulga as informações a alguns dos servidores.

( ) A instituição divulga as informações à poucos dos servidores.

( ) A instituição não divulga as informações.

**04.** Você sabe desempenhar as atividades de competência do seu setor? Ou seja, você sabe executar as tarefas do seu setor além das que são de sua responsabilidade?

( ) Todas as atividades.

- ☐ ( ) A maioria das atividades.
- ☐ ( ) Algumas atividades.
- ☐ ( ) Poucas atividades.
- ☐ ( ) Apenas as atividades da minha competência.

**05.** Há segregação de função em seu setor? Ou seja, a separação das atividades de autorização, aprovação, execução, contabilização e controle, levando em consideração que nenhum servidor possua mais de uma responsabilidade.

- ☐ ( ) A cada servidor compete uma função diferente no mesmo processo.
- ☐ ( ) Na maioria dos casos há segregação. Em poucos processos um servidor realiza duas ou mais funções.
- ☐ ( ) Às vezes há segregação. Às vezes o servidor realiza duas ou mais funções no mesmo processo.
- ☐ ( ) Em poucos processos há segregação. Na maioria dos processos o servidor realiza duas ou mais funções.
- ☐ ( ) Não há segregação. A mesma pessoa é responsável por duas ou mais funções no mesmo processo.

**06.** Em seu setor, desenvolvem-se ações de controle nas atividades executadas?

**Ações de controle são ações destinadas à prevenção de irregularidades, impropriedades, mau uso do dinheiro público, etc. (Ex.: conferência do ato por um servidor que não executou).**

- ☐ ( ) Em todas as atividades.
- ☐ ( ) Na maioria das atividades.
- ☐ ( ) Em algumas atividades.
- ☐ ( ) Em poucas atividades.
- ☐ ( ) Em nenhuma atividade.

**07.** São estabelecidos roteiros para a execução das atividades em seu setor?

- ☐ ( ) Para todos os processos.

- ( ) Para muitos processos.
- ( ) Para alguns processos.
- ( ) Para poucos processos.
- ( ) Para nenhum processo.

**08.** Sobre a prevenção dos riscos em tarefas e processos desempenhados pelo seu setor por meio de trilhas de controle.

**Trilhas de controle são roteiros de verificação, listas com etapas das atividades desempenhadas. Riscos são erros na execução de tarefas, ausência de documentos, fraudes, mau uso do dinheiro público, entre outros.**

	Concordo Totalmente	Concordo	Nem concordo, nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
As trilhas de controle (check-lists) possibilitam a análise dos riscos nas atividades de controle.					
Foram elaboradas trilhas de controle para as tarefas.					
As tarefas necessitam de trilhas de controle.					

**09.** Em seu setor há reuniões para avaliação dos resultados obtidos?

- ( ) Mensalmente.
- ( ) Bimestralmente.
- ( ) Semestralmente.
- ( ) Anualmente.
- ( ) Nunca.

**10.** O setor de controle interno realiza reuniões com o seu setor?

- ( ) Sempre.
- ( ) Frequentemente.
- ( ) Às vezes.
- ( ) Raramente.
- ( ) Nunca realizou.

**11.** Quanto aos trabalhos de auditoria em relação ao seu setor.

**Só responda caso tenha respondido positivamente à pergunta anterior, caso contrário, passe à seguinte.**

	Concordo Totalmente	Concordo	Nem concordo, nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
O controle interno tem contribuído para a melhoria na qualidade das atividades desempenhadas no seu setor.					
O trabalho realizado pelo controle interno possibilita identificar e avaliar os riscos nas atividades.					
Os funcionários do controle interno demonstram conhecimento sobre o trabalho realizado.					
O relatório do controle interno assessora a elaboração de relatórios de desempenho do seu setor.					

**12.** O controle interno emite relatórios informando ao seu setor o resultado das consultas realizadas?

- ( ) Sempre.  
 ( ) Frequentemente.  
 ( ) Às vezes.  
 ( ) Raramente.  
 ( ) Nunca.

**13.** Os relatórios emitidos pelo controle interno são consultados nas reuniões internas do seu setor?

- ( ) Sempre.  
 ( ) Na maioria das vezes.  
 ( ) Às vezes.  
 ( ) Raramente.  
 ( ) Nunca / não recebem relatórios.

**14.** Quanto à importância dos relatórios do controle interno.

	<b>Concordo Totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Nem concordo, nem discordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo Totalmente</b>
Os relatórios são importantes no processo de gestão.					
Os relatórios demonstram a realidade de seu setor em todos os aspectos.					

**15.** Você já consultou o controle interno sobre dúvidas em seu trabalho?

( ) Sim.

( ) Não.

**16.** Com relação às consultas feitas ao Controle Interno.

	<b>Sempre</b>	<b>Na maioria das vezes</b>	<b>Às vezes</b>	<b>Raramente</b>	<b>Nunca/Não consultei</b>
Há resposta do controle interno.					
As respostas são dadas em tempo hábil.					
O esclarecimento das dúvidas é satisfatório.					

**17.** Para que o Controle Interno possa contribuir para melhorias em seu setor.

	<b>Concordo Totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Nem concordo, nem discordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo Totalmente</b>
É necessário maior acompanhamento e monitoramento das atividades.					
É necessária orientação mais efetiva e contínua por parte do setor.					
É necessário que haja mais averiguações periódicas nos setores.					



## **APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA**

1. Os processos de controle interno e seus objetivos são conhecidos por todos os funcionários desta organização?
2. Como são desenvolvidas as atividades de controle?
3. Essas atividades resguardam o atingimento dos objetivos estabelecidos, previnem a ocorrência de fatos ilícito-ilegais?
4. Apontam as irregularidades após a conclusão dos processos? De que forma?
5. Em seu setor há definição de autoridade e responsabilidade, instruções formalizadas, separação das funções e controle das operações desenvolvidas? Como?
6. Como são feitas as atualizações das atividades de controle desenvolvidas em seu setor?
7. Existe a preocupação de verificar, quando dessa atualização, novos riscos existentes em relação aos objetivos dos processos?
8. Quais são as ferramentas de controle interno utilizadas na organização?
9. Como essas ferramentas auxiliam no seu trabalho?
10. Quais as principais dificuldades você encontra no seu trabalho?
11. Em sua opinião, a que se devem tais dificuldades?
12. O que seria necessário para saná-las?
13. Qual a finalidade da Auditoria Interna?
14. Essa finalidade é atingida em sua totalidade? Caso sim, como? Caso não, por quê?
15. Durante a auditoria, como é seu relacionamento com os setores?
16. Qual é, em sua opinião, a visão que os demais setores têm sobre o controle interno? Conhecem o trabalho realizado e sua finalidade?
17. Você se reúne, ou já se reuniu com os outros setores para discutir os achados de auditoria? Caso sim, com que frequência? Caso não, por quê?
18. Já auxiliou os outros setores na busca de soluções para os achados?
19. Caso tenha outras informações relacionadas com o propósito desta entrevista, fique à vontade para relatá-las.